Mitarbeiter international fit machen – Und warum das so schwierig ist

Andreas Renschler über die wachsende Notwendigkeit, MA international fit zu machen.

Andreas Renschler erläutert, warum internationale Fitness wichtig ist, wieso das nicht so einfach zu bewerkstelligen ist, was Intercultural Awareness bedeutet und wie diese erworben werden kann.

Andreas Renschler kann den Trend bestätigen, dass Personalabteilungen und Bildungsdienstleister zunehmend gefordert sind, mehr internationale Trainings anzubieten. Dabei sind verstärkte internationalen Beziehungen nicht nur ein Thema, welches ausschließlich Großkonzerne betrifft, sondern auch mittelstelständische Unternehmen.

Daher nachgefragt bei Andreas Renschler:

- Warum ist internationale Fitness wichtig?
- Warum ist es so schwierig, Mitarbeiter international fit zu bekommen?
- Was bedeutet Intercultural Awareness?
- Wie lässt sich Intercultural Awareness erwerben?

WARUM IST INTERNATIONALE FITNESS ERFORDERLICH?

Andreas Renschler erinnert sich noch gut daran, dass vor ein bis zwei Jahrzehnten hauptsächlich die klassischen Multinationalss weltweit aktiv waren. Doch diese Entwicklung ist weiter vorangeschritten und hat mittelstelständische und kleine Unternehmen erreicht. Denn auch bei kleinen Unternehmen wurde der internationale Handel in den letzten Jahren immer gefragter. Während einige Unternehmen Teile der Produktion ins Ausland verlagerten, um konkurrenzfähig zu bleiben, kauften andere Firmen ausländische Betriebe zur Stärkung der eigenen Marktposition, erörtert Renschler. Wieder andere Unternehmen gründeten mit ausländischen Partnern Joint Ventures, um den Aufbau eines weltweiten Vertriebssystems voranzutreiben. Je stärker ein Unternehmen aber international tätig ist, umso häufiger ist eine Zusammenarbeit mit ausländischen Mitarbeitern und Kollegen notwendig. In vielen Betrieben ist diese alltägliche Praxis nicht mehr wegzudenken. Doch einige Firmen fangen jetzt erst damit an. Aber nicht nur die Interaktion mit Kollegen und Kolleginnen verlangt die Fähigkeit, sich auf dem internationalen Parkett bewegen zu können, beschreibt Andreas Renschler. Auch die globalen Kundenbeziehungen und Lieferantenkontakte machen dies erforderlich. Daher steigt zunehmend der Bedarf an internationalen oder multinationalen Personalentwicklungsmaßnahmen.

WARUM IST ES SO SCHWIERIG, MITARBEITER INTERNATIONAL FIT ZU BEKOMMEN?

Um gezielt die Fähigkeiten und Fertigkeiten der jeweiligen Mitarbeiter auszubauen, setzen 97 Prozent aller Unternehmen auf interne Schulungsprogramme, erklärt Renschler. Die Auswahl erstreckt sich von …

- Entwicklungsprogrammen für Führungskräfte (96 Prozent) über
- Coaching und Beratungsprogramme (91 Prozent) bis hin zu
- branchenbezogenen Ausbildungsprogrammen (89 Prozent).

Jedes dritte Unternehmen setzt inzwischen auf die Teilnahme der gesamten Belegschaft, so Renschler. Dabei dienen die gezielten Fördermaßnahmen nicht nur der Mitarbeitermotivation, sondern auch dazu, die Mitarbeiter immer und zu jeder Zeit überall im Unternehmen effizient einsetzen zu können. Gleichzeitig ergibt sich dadurch für die Beschäftigten aber auch die Möglichkeit, sich für bestimmte Führungspositionen zu qualifizieren.
Das Problem bei der Schulung der Mitarbeiter für internationale Belange ist aber, weiß Andreas Renschler, dass Fehlen geeigneter Trainer in Deutschland. Es gibt kaum einen Trainer, der multinationale Gruppen trainieren kann. Denn solche Trainings verlangen von den Trainern eine weit höhere Qualifikation als bei einer Arbeit mit einem rein deutschen Team. Arbeitet ein Trainer mit einem internationalen Team, muss er nicht nur fachlich ausgesprochen fit sein. Er braucht auch ausgezeichnete Fremdsprachenkenntnisse, um erfolgreich mit allen Mitgliedern kommunizieren zu können. Dies ist in den meisten Fällen Englisch. Aber nicht nur die Sprache ist ein Problem dabei, auch die fehlende „Intercultural Awareness“ der Trainer ist eine Herausforderung.

WAS IST INTERCULTURAL AWARENESS?

Unter dem Begriff „Intercultural Awareness“ verstehen die Fachleute ein Potpourri an unterschiedlichen Fähigkeiten. Hierzu zählt unter anderem das Bewusstsein oder das Wissen darüber, dass Personen aus verschiedenen Kulturkreisen in denselben Situationen unterschiedlich reagieren, führt Andreas Renschler aus. Auch beinhaltet der Begriff das Wissen über die verschiedenen Verhaltensmuster und deren Ausdruck, die für die verschiedenen Gesellschaften auf der Welt bezeichnend sind. Welche dies sind, wird erst deutlich, wenn durch einen Auslandsaufenthalt die betreffende Kultur näher erlebt wird.

WIE LÄSST SICH INTERCULTURAL AWARENESS ERWERBEN?

Die für das Trainieren multinationaler Gruppen nötige Kompetenz lassen sich also nicht an einem Schreibtisch erwerben, fährt Renschler fort. Erst durch einen langen Auslandsaufenthalt oder das Leben und Arbeiten im Ausland werden diese Fähigkeiten erworben. Aus diesem Grund ist es umso schwerer, multinationale Trainings für Firmen zu organisieren, vor allem für kleine und mittelständische Unternehmen, die keine Tochterfirma im Ausland haben, sondern nur Lieferantenbeziehungen dort hin, erläutert Andreas Renschler abschließend.